

---

**Michał Baran** | [michal.baran@uj.edu.pl](mailto:michal.baran@uj.edu.pl)

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

**Michał Adam Leśniewski** | [michaladam.lesniewski@wp.pl](mailto:michaladam.lesniewski@wp.pl)

Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego

## **Menadżer wiedzy w przestrzeni transformacji zasobów – model koncepcyjny**

### **Knowledge Manager in the Space of Resources Transformation – Conceptual Model**

**Abstract:** In the modern knowledge-based economy, the issue of optimal management of such fundamental resource, is of particular significance. Such management is a task that requires making conscious, professional management decisions. That is why we are faced with the necessity of determining the place and role of the knowledge manager in the organization. Reflections on his importance in the process of resource transformation lead to the formulation of conceptual assumptions of the knowledge manager model. This model was embedded on the basis of a comprehensive analysis of theoretical content regarding fundamental issues that allow to understand the nature and the most important determinants of the problem.

**Key words:** knowledge manager, innovation, innovation management, intellectual capital, information society

## **Wprowadzenie**

Kształtowanie z sukcesem drogi rozwoju organizacji wymaga wielowymiarowego spojrzenia na wnętrze oraz otoczenie podmiotu oraz zdolności trafnego interpreto-

wania dostrzeganych sygnałów dostarczanych przez coraz bardziej zaawansowane narzędzia (zwykle w postaci systemów informatycznych o dynamicznie rosnącym stopniu zaawansowania). Zwłaszcza z perspektywy rozpoznawania uwarunkowań zewnętrznych, można mówić o wręcz rewolucyjnych zmianach dostępu do przydatnych danych. Przykładowo: media społecznościowe wyznaczyły nową płaszczyznę optymalizacji relacji z odbiorcami natomiast powstający Internet rzeczy to potencjalnie niezwykle cenne źródło informacji na temat możliwości doskonalenia kluczowych procesów itp. Rodzi to konieczność sięgania po precyzyjny aparat pojęciowy, interpretacyjny służący prawidłowemu wnioskowaniu – często w warunkach niedostatku, niepewności danych a czasem ich nadmiaru, zanieczyszczenia swoistym „szumem”. Również i w tym zakresie, odpowiednie wsparcie oferują najnowsze rozwiązania technologii informatycznych. Z tej perspektywy cechą wyróżniającą zasoby ludzkie spośród wszystkich innych, jest posiadanie przez nie wiedzy, dążenie do jej elastycznego rozwijania (zgodnie z dynamiką pojawiających się wyzwań) oraz umiejętność z niej korzystania [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2007, ss. 49–73].

Aktualnie wydaje się, iż okolicznością wymagającą szczególnej uwagi jest zmiana uwarunkowań dostępu do informacji będącego skutkiem dynamicznego rozwoju przestrzeni wirtualnej, rosnącej dostępności skomplikowanych narzędzi technologicznych (służących wyszukiwaniu i analizie różnorodnych zasobów danych), których potencjał dopiero jest rozpoznawany. To zagadnienie wiąże się ściśle z kierowaniem organizacją, jej rozwijaniem ze świadomością pełnej odpowiedzialności za wybór właściwej ku temu drogi – a więc i zdobywania określonych kompetencji. Menedżera i potrzebną mu wiedzę, można zatem traktować jako układ komplementarno-synergiczny. Dlatego też uczestnicy rywalizacji rynkowej winni posiadać w swoich szeregach decydentów, których w uzasadniony sposób da się określić mianem wyspecjalizowanych menedżerów wiedzy. Dla takich osób synergiczność i różnorodność zasobów – tak ze sfery realnej jak i ściśle powiązanej z nią wirtualnej – podlegających transformowaniu (w ramach realizowanych przez podmiot procesów) jest wyzwaniem, któremu są w stanie w pełni poddać.

Celem opracowania jest przedstawienie modelu menedżera wiedzy w świetle problematyki synergiczności i różnorodności zasobów przedsiębiorstwa. Poszukując podstaw teoretycznych wspomnianego modelu, w rozważaniach posłużono się metodą studium dostępnej literatury poświęconej przede wszystkim koncepcji menedżera wiedzy. Owo pojęcie jest bowiem licznie analizowane z perspektywy różnych aspektów zorganizowanej działalności ludzkiej przez takich autorów jak S. Lachiewicz [2007, s. 162] czy Z. Janowska [2010, s. 196]. Pomimo to nadal istnieją obszary dotychczas nie poddane eksploracji a potencjalnie posiadające istotne zna-

czenie dla rozwoju nauki organizacji i zarządzania. W artykule sięgnięto również do szerokiego spektrum publikacji skoncentrowanych wokół tematyki ogólnie ujmowanych procesów transformacji zasobów (uruchamianych w celu wykreowania wartościowych efektów), których przykładem są rozważania S. Budziszewskiego [2012]. Jako kluczowe w przeprowadzanej analizie, uznano pytania dotyczące możliwości wskazania optymalnego profilu uniwersalnych kompetencji menadżera wiedzy oraz zakresu i znaczenia uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych w wypełnianiu tego typu roli. Prezentowaną koncepcję oparto na założeniu, iż menadżer wiedzy jest kreatorem zasobów przedsiębiorstwa o optymalnych parametrach a poziom jego merytoryczności to wypadkowa wiedzy i umiejętność jakimi dysponuje. Należy przy tym zaznaczyć, iż zgodnie z przyjętą koncepcją, menadżer wiedzy może przejawiać się w znaczeniu idei materialnej i niematerialnej.

## **Pracownicy i ich wiedza jako najważniejszy zasób organizacji**

Realia zarządzania przedsiębiorstwem w zmiennym otoczeniu wymuszają na pracownikach elastyczność oraz otwartość na nowe wyzwania. Aktualnie obserwowane wyzwania epoki informacji uwypuklają rolę i znaczenie wiedzy jaką można wydobyć z dynamicznie rosnącej masy gromadzonych danych. Należy jednak podkreślić, iż to człowiek jest podstawowym, pierwotnym zasobem organizacji [Leśniewski 2014, s. 62]. Jego funkcjonowanie w przestrzeni organizacji wyraża się przede wszystkim poprzez pracę. Zatem dobór powierzanych mu zadań powinien być przemyślany i adekwatny do jego potencjału i stopnia zaangażowania [Oczkowska 2014, ss. 11–30] oraz wyzwań i możliwości danego czasu. Możemy wówczas obserwować rozwój i wzrost poziomu wiedzy pracownika co może się przełożyć na poprawę efektywności podejmowanych działań lub inne mierzalne osiągnięcia.

Wiedza ma kluczowe znaczenie w odniesieniu do każdego człowieka w organizacji niezależnie od tego czy jest on menadżerem czy też podwładnym. Jednak jej charakter w świecie wzbogaconym o szybko rozbudowywaną sferę wirtualną podlega stopniowej transformacji. W przypadku menadżerów, ich wiedza ma wymiar nie tylko merytoryczny ale również dotyczący oddziaływania na podwładnych [Sułkowski 2012] wpisując się w ogólny proces zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 2003]. Rośnie zatem znaczenie zależności funkcjonalnych na płaszczyźnie horyzontalnej, zgodnej z przebiegiem procesów. Dzięki zaawansowanym systemom informatycznym (stających się standardowym narzędziem pracy), specyfika pracy kierowniczej

ewoluuje w stronę pełnienia przez niego roli koordynator złożonych przedsięwzięć, eliminującego potencjalne zakłócenia dzięki rozległym kompetencjom. Natomiast wiedza podwładnego to głównie wiedza merytoryczna związana z danym stanowiskiem pracy. Zarówno menedżer jak i podwładny mają stanowić komplementarne ogniwa generowania wartości [Jaki 2012, Romanowska 2001]. Merytoryczna ocena pracy menadżera opiera się w dużej mierze na weryfikacji prawidłowości dopasowania powierzonych mu pracowników i przydzielanych im zadań [Juchnowicz 2009]. Wiedza służy zatem człowiekowi i organizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej [Rzepka 2015, ss. 121–132, Perechuda 2005, ss. 9–15].

Wiedza związana z funkcjonowaniem zasobów w przedsiębiorstwie [Mikuła 2006] stanowi o merytoryczności pracowników oraz całej organizacji. W epoce rozwoju technologii informatycznych, dzięki narzędziom jakim dysponuje obecnie przeciętny menadżer, nastąpił rewolucyjny wzrost dostępności danych - rośnie jednak znacznie (formułowanych w oparciu o nie) kompleksowych interpretacji. Wiedzę można przy tym podzielić na formalną (ustaloną, zapisaną) i nieformalną [Pacholarz 2016, ss. 3–19]. Wypracowanie skutecznych metod zarządzania aprecjacja wartości wiedzy w przedsiębiorstwie ma swoje przełożenie na poziom konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Organizacyjne tworzenie wiedzy, to zdolność generowania jej nowych zasobów, ich upowszechniania i ucieleśnienia w produktach, usługach, systemach [Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 81–98]. Należy przy tym pamiętać, iż wiedza ludzka jest wiedzą dostępną lub ukrytą [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 14]. W organizacji ludzie nie zdobywają nowej wiedzy w sposób pasywny ale ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 33].

I. Nonaka i H. Takeuchi stwierdzają, iż proces tworzenia wiedzy w organizacji zależy od sześciu zmiennych: wymiaru tworzenia wiedzy, typu wiedzy, sposobu konwersji wiedzy, spirali wiedzy, istoty wiedzy (tworzonej na cztery sposoby) oraz spirali organizacyjnego tworzenia wiedzy [Nonaka, Takeuchi 2000, ss. 82–84]. Wymiar tworzenia wiedzy ma charakter epistemologiczny (oddzielenie przedmiotu i pomiotu percepcji czyli wiedzy dostępnej od ukrytej) oraz ontologiczny (wzmacnianie i włączanie wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji) i bazuje na zbiorze indywidualnych interpretacji pracowniczych. Typ wiedzy pozwala określić czy jest ona: ukryta (subiektywna, doraźna) czy dostępna (obiektywna, racjonalna). Ma tutaj miejsce, w wymiarze ilościowym i jakościowym, transformacja wiedzy doświadczalnej (w ciele) w racjonalną (w umyśle). Spirala wiedzy obrazuje przepływ wiedzy dzięki różnym sposobom konwersji uruchamianym przez: budowanie pola, dialog, łączenie wiedzy dostępnej oraz uczenie w działaniu. Istota wiedzy tworzonej na cztery sposoby odzwierciedla: proces socjalizacji (wiedza współodczuwana), eksternalizacji (wiedza pojęciowa), internalizacji

(wiedza operacyjna), kombinacji (wiedza usystematyzowana). Wreszcie spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy dotyczy wzrostu wiedzy na poziomie ontologicznym wraz ze wzrostem zakresu interakcji między wiedzą dostępną i wiedzą ukrytą.

Pracownicza wiedza teoretyczna oraz praktyczna (doświadczenia zawodowego) dopełniają się w miarę umiejętności ich łączenia. Katalizatorem postępu jest tutaj technologia informatyczna w postaci różnorodnych narzędzi analitycznych, centralnych baz danych (również w formie tzw. „chmury”), wirtualnych platform komunikacji itp. Przy tym wiedza (praktyczna, teoretyczna) organizacyjna to łączne jej zasoby cechujące wszystkich pracowników a poziom jej zespolenia, w dużej mierze opiera się współcześnie właśnie na wykorzystaniu potencjału zaawansowanych systemów informatycznych. Wiedza teoretyczna oraz praktyczna, aby generować efekt synergii i przyczynić się do rozwoju organizacji, muszą być względem siebie komplementarne przyjmując postać wiedzy zintegrowanej (łącznej) czyli układu praktyczno-teoretycznego (uwzględniającego w swej ideowej konstrukcji funkcjonalność mechanizmów udostępnianych przez zaawansowane rozwiązania z zakresu technologii teleinformatycznych). Układ ten powoduje, że organizacja ma charakter praktyczny (wiedza praktyczna) natomiast rozwój organizacji wspierany jest poprzez teorię nauki (wiedzę teoretyczną) przetransformowaną na praktykę (wiedzę praktyczną). Przy tym praktyka wspiera również rozwój nauki (wiedzę teoretyczną). Umiejętność transformacji jednego rodzaju wiedzy na inny to spoiwo łączące wiedzę teoretyczną z praktyczną, wiedzę pracowniczą z organizacyjną. Wzajemne przenikanie się tych rodzajów wiedzy prowadzi do powstania wiedzy zintegrowanej wykorzystywanej w procesie szeroko rozumianego pomnażania zasobów organizacji.

## Synergia konglomeratu zasobów

Podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa są posiadane przez nieróżnorodne zasoby, dzięki którym podmiot gospodarczy może kształtować swoją konkurencyjność [Przybytniowski 2013] dającą w efekcie zasobową przewagę konkurencyjną. Gospodarowanie zasobami w przedsiębiorstwie jest procesem o znaczeniu strategicznym [Cyfert 2006]. Chodzi przy tym o proces jakościowo-ilościowego pozyskiwania i kształtowania przez organizację zasobów [Leśniewski 2014, s. 59]. W epoce informacji szczególną uwagę zwraca również współzależność łącząca sferą realną oraz wirtualną związaną z gospodarowaniem wszystkim tym co pozostaje do dyspozycji organizacji. Generowane nieustannie dane, odzwierciedlające każdy przejaw aktywności podmiotu, są nośnikiem wiedzy na temat kreowanej jakości. Poprzez jakość

zasobów organizacja kształtuje w konsekwencji jakość oferowanych dóbr i usług. Dzięki wyposażeniu w unikatowe zasoby przedsiębiorstwo jest zdolne do osiągnięcia konkurencyjnej pozycji na rynku, uzyskiwania określonych dochodów, zwiększenia swojej wartości [Skowronek-Mielczarek 2012, ss. 127–143]. Posiadanie zasobów przez organizację nie jest jednak gwarantem rozwoju czy sukcesu rynkowego. Stanowi o tym dopiero umiejętność racjonalnego ich wykorzystania w warunkach zmiennego otoczenia [Leśniewski 2014, ss. 59–60].

Przedsiębiorstwa sięgają w swoim rozwoju po różnorodne zasoby: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacji i wiedzy oraz relacyjne (endogeniczne wewnętrzne stosunki między pracownikami oraz egzogeniczne stosunki organizacji z innymi podmiotami). Podział ten można wzbogacić również o zasoby kultury organizacyjnej i zasoby środowiska naturalnego (kształtowane przez świadomość ekologiczną i ekorozwojową) [Leśniewski 2013]. W literaturze przedmiotu istnieje wiele podziałów zasobów organizacji (również z perspektywy użyteczności szacowanej na podstawie wiedzy na ich temat) [Dobija 2003]. Zasoby dzielą się więc przede wszystkim na materialne i niematerialne czy pierwotne i wtórne [Leśniewski 2014] ale także na wymierne i niewymierne. Przy czym te ostatnie obejmują kompetencje indywidualne i organizacyjne [Kozina 2014, ss. 69–81, Wojtczuk-Turek 2008, ss. 471–483]. Aby zasoby mogły efektywnie i skutecznie kształtować konkurencyjność przedsiębiorstwa muszą być względem siebie komplementarne i generować efekt synergii. Należy również pamiętać, że to dzięki człowiekowi pozostałe zasoby zyskują znaczenie i sens. Zatem pracownicy to zasób pierwotny a inne mają wtórny charakter [Leśniewski 2014, s. 62]. Od jakości ludzi zależy więc jakość pozostałych zasobów.

Przedsiębiorstwo, aby z sukcesem zaspokajać potrzeby klientów potrzebuje nie tylko zasobów ale i umiejętności wywoływania efektu synergii. Wiedza w kontekście tego zjawiska odgrywa kluczową rolę gdyż wiąże się ze świadomością rozwiązań pozwalających funkcjonować efektywniej niż inni. Dobre stosunki interpersonalne w organizacji mogą być dodatkowym katalizatorem synergii ponieważ sprzyjają dzieleniu się wiedzą. Kierownik ma być mentorem, opiekunem synergii i w tej jego roli uwidacznia swój sens idea menedżera wiedzy.

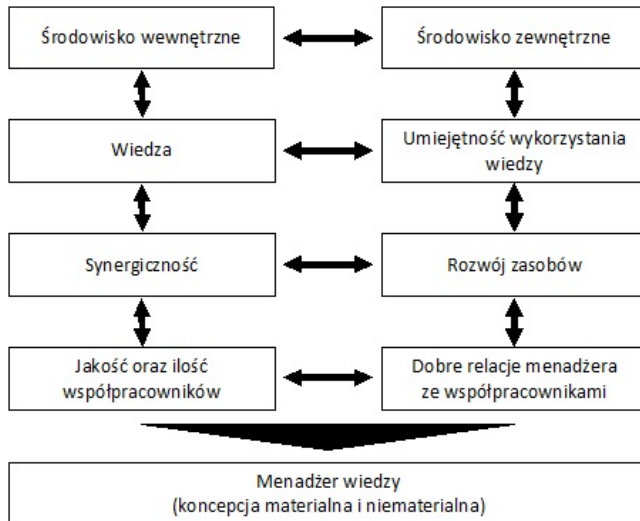
Dzielenie się wiedzą pozwala na rozwiązywanie praktycznych problemów, kreuje liderów rynkowych, sprzyja twórczemu angażowaniu się pracowników, tworzeniu się przydatnych organizacyjnych relacji funkcjonalnych [Romańczuk 2003, s. 141]. Wymienione przykłady dowodzą, że synergia bazuje na wykorzystaniu zasobów wiedzy. Menedżer wiedzy ma zatem koordynować jej różne źródła aby wspierać efekt synergii. Przy tym wszystkie zasoby organizacji są zawsze w jakiś sposób powiązane z wiedzą dotyczącą tego jak stworzyć z nich spójną komplementarną, sprzyjającą synergii

całość. Co ważne, wiedza na temat komplementarno-synergicznych relacji pomiędzy zasobami, również sama w sobie stanowi cenny zasób.

## Koncepcyjny model menedżera wiedzy

Wiedza w organizacji nierozzerwalnie łączy się z człowiekiem: menedżerem i podwładnym. Oparta na (wiodącej do synergii) merytorycznej wiedzy współpraca całych zespołów, prowadzi do pomnażania zasobów. Analiza roli wiedzy w kontekście pracy menedżera [McKeen, Staples 2003, ss. 21–41] wiedzie do sformułowania koncepcji menedżera wiedzy tak w ujęciu materialnym (konkretnego stanowiska) jak i pewnej niematerialnej idei oznaczającej rozproszenie wynikających z niej zadań pomiędzy różnymi pracownikami. Rola menedżera wiedzy [Asllani, Luthans 2003, ss. 53–66] to również zasilanie w nią organizacji w aliansie z otoczeniem [Mikuła, Oczkowska 2009, ss. 121–137]. W tym kontekście menedżerem wiedzy może stać się osoba pracująca np. w jednostkach naukowych, która potrafi doprowadzić do transferu wiedzy pomiędzy różnymi organizacjami. Abstrahując od specyfiki konkretnych uwarunkowań sytuacyjnych, ogólny zarys proponowanej koncepcji przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Koncepcyjny model menedżera wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia analizy modelu menedżera wiedzy jest wzajemne przenikanie się środowiska wewnętrznego ze środowiskiem zewnętrznym. Zatem aby z sukcesem wykorzystać wiedzę należy posiadać odpowiednie umiejętności obejmujące obie te sfery [Krogh 1998, ss. 133–153]. Bazując zarówno na ich wewnętrznej jak też łącznej komplementarności i synergiczności, należy próbować dostrzec potencjał powoływania jeszcze nieistniejących a przydatnych zasobów. Analizując prezentowany model trzeba zwłaszcza podkreślić szczególne znaczenie parametrów w postaci jakości i ilości współpracowników zważywszy na opisaną w rozważaniach kluczową rolę czynnika ludzkiego dla funkcjonowania organizacji. Ogólnie jednak chodzi o rozwijanie wszystkich zasobów czyli ich jakościową, ilościową, rodzajową optymalizację. Koncepcja menadżera wiedzy dlatego wydaje się być obecnie tak aktualną, ponieważ współcześnie mamy do czynienia ze zmianą zorganizowanych form działalności ludzkiej z orientacji wertykalnej na horyzontalną, procesową, poziomą. Nasila się zjawisko sięgania po technologię IT, postępuje wirtualizacja [Bauer, Baran 2015]. Owocem tego jest budowanie przewagi konkurencyjnej głównie dzięki osiągnięciu harmonizacji, koordynacji, możliwości łączenia dotychczas rozłącznych zasobów, wydobywaniu wiedzy ukrytej z ogromnych zbiorów danych. Pozycja konkurencyjna zaczyna w najwyższym stopniu zależeć od elastyczności, „zwinności” (agile) podejmowanych działań co z kolei wymaga unikalnej wiedzy pozwalającej na przygotowanie się do dynamicznie zmieniających się wyzwań rynkowych, zabezpieczenia odpowiednich zasobów we właściwym czasie, miejscu i optymalnych parametrach. Tym samym na znaczeniu zyskują zależności organizacyjne funkcjonalne (współpraca, informowanie, następstwo pracy) kosztem zależności hierarchicznych (rozkazodawczych, kontrolnych, regulacyjnych). Liczą się szeroko pojęci współpracownicy a nie jedynie podwładni. Menadżer wiedzy powinien zatem posiadać zdolność przekonywać do swoich racji równorzędnych mu współpracowników a często także przełożonych. W takim układzie, menadżera wiedzy zaczynamy postrzegać poprzez jego funkcję służebną, bycie elementem wsparcia dla innych (zaangażowanych na różnych odcinkach rozległych, złożonych procesów) co właśnie wymaga posiadanie przez niego szczególnego zakresu wiedzy jak i umiejętności jej wykorzystania.

## Podsumowanie

Zasoby odgrywają kluczową rolę w rozwoju i budowaniu konkurencyjności organizacji [Bratnicki 2001, ss. 3–13]. Ich różnorodność generuje określone ograniczenia w przypadku konieczności ich koordynacji, harmonizacji, optymalizacji efek-



tów wykorzystania. Problem ten uwiadamia także szczególne znaczenie zasobów informacyjnych oraz najnowszych systemowych rozwiązań z zakresu technologii teleinformatycznych, umożliwiających efektywne nimi gospodarowanie. Prawidłowe posługiwanie się zasobami to domena profesjonalnego menadżera wiedzy, który (korzystając z posiadanej specjalistycznej wiedzy oraz nowoczesnych narzędzi i kompetencji posługiwania się nimi) staje się opiekunem procesu ich transformacji i łączenia w synergiczną całość. Czyni to poprzez inspirowanie innych, koordynowanie złożonych przedsięwzięć oraz rozdzielanie zadań współpracownikom w ramach umacnianych funkcjonalnych powiązań sieciowych [Glinka 2008, ss. 100–106].

Niezależnie od faktycznej postaci (materiałnej lub niemateriałnej), wdrożenie koncepcji menadżera wiedzy wpływa na wartość wszelkich działań wynikających z przyjętych przez dany podmiot celów operacyjnych i strategicznych. Wspieranie efektu synergii, dbałość o jakość posiadanych zasobów oraz współkreowanie kolejnych (zgodnie ze stwierdzonym zapotrzebowaniem) to najważniejsze wyzwania w pracy menadżera wiedzy, w której wykorzystuje on najnowsze zdobycze technologii informatycznych.

Zaprezentowany w przeprowadzonych rozważaniach model menadżera wiedzy dowodzi jego szczególnej roli jako stymulatora optymalizacji, inspirowania pozytywnych zmian w układzie jakim jest system odpowiedzialny za transformację zasobów – zwłaszcza w świecie postępującej wirtualizacji, rosnącej złożoności napotykanym wyzwaniom. Mimo, iż podejmowane działania dostosowawcze mogą mieć niekiedy swoje pierwotne źródło w zewnętrznych zjawiskach (przemianach otoczenia) to taka okoliczność sama w sobie stanowi co najwyżej pewien sygnał wymagający zawsze prawidłowego odczytania oraz profesjonalnej interpretacji. Autorzy wyrażają zatem nadzieję, iż dalsze prace badawcze w oparciu o zarysowaną koncepcję modelu menadżera wiedzy pozwolą w niedługim czasie udowodnić jej wysoką przydatność w codziennej praktyce funkcjonowania podmiotów gospodarczych i wielu z nim dającą szansę do podniesienia poziomu własnej konkurencyjności.

## Bibliografia

- Asllani A., Luthans F. (2003), *What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis*, „Journal of Knowledge Management”, nr 3, ss. 53–66.
- Bratnicki M. (2001), *Przedsiębiorczość i dynamika organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, ss. 3–13.

**Bauer K., Baran M.** (2015), *Virtualization of information as the direction of development of accounting support systems. Empirical evidence from Poland*, „International Journal of Accounting and Economics Studies”, nr 2/2015, ss. 128–134.

**Budziszewski S.** (2012), *Transformacja zasobów w procesach zarządzania wartością*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka”, nr 2(6)/2012, ss. 169–180.

**Cyfert S.** (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

**Dobija D.** (2003), *Metodyka szacowania wiedzy* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 285.

**Glinka B.** (2008), *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration”, nr 6, ss. 100–106.

**Jaki A.** (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

**Janowska Z.** (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

**Juchnowicz M.** (2009), *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, ss. 173–182.

**Krogh G.** (1998), *Care in Knowledge creation*, „California Management Review”, No. 40, ss. 133–153.

**Kozina A.** (2014), *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, ss. 69–81.

**Lachiewicz S.** (2007), *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa.

**Leśniewski M. A.** (2013), *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

**Leśniewski M. A.** (2014), *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4, ss. 59–62.

**Leśniewski M. A.** (2015), *Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą. Studium teoretyczne* [w:] J. Jaskiernia, R. Kubicki (red.), *Ekonomia, zarządzanie i rozwój regionalny. Pomiedzy światem polityki a życiem naukowym. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Saletrze*, t. 3, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce, ss. 171–187.

**McKeen J. D., Staples D. S.** (2003), *Knowledge managers: Who they are and what they do* [w:] C. W. Holsapple (red.), *Handbook on knowledge management band*, vol. 1, Berlin: Springer Verlag, ss. 21–41.

**Mikuła B.** (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.

**Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A.** (2007), *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „*Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej*”, nr 747, ss. 49–73.

**Mikuła B., Oczkowska R.** (2009), *Transfer wiedzy między partnerami aliansu strategicznego*, „*Organizacja i Zarządzanie*”, nr 2, ss. 121–137.

**Nonaka I., Takeuchi H.** (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa, ss. 81–98.

**Oczkowska R.** (2014), *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty* [w:] R. Oczkowska, U. Bukowska (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Difin, Warszawa, ss. 11–30.

**Pacholarz W. M.** (2016), *Pojęcia wiedzy w teorii ekonomii*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8, ss. 3–19.

**Perechuda K.** (2005), *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*”, nr 5, ss. 9–15.

**Pocztowski A.** (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa.

**Przybytniowski J. W.** (2013), *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

**Romanowska M.** (2001), *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny* [w:] R. Borowiecki (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s. 30.

**Romańczuk A.** (2003), *Praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 141.

**Rzepka A.** (2015), *The knowledge-based economy, international trade and FDI as the main trends in contemporary processes of globalisation: the case of Poland*, „International Journal of Arts and Sciences”, nr 3, ss. 121–132.

**Sułkowski Ł.** (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.

**Skowronek-Mielczarek A.** (2012), *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 121, ss. 127–143.

**Wojtczuk-Turek A.** (2008), *Kompetencje twórcze jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw* [w:] S. A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, ss. 471–483.